

Führungslos: Chefs vernachlässigen die Mitarbeiter und schaden dem Unternehmen

Einige Vorgesetzte versäumen ihre Pflichten als Chef: Sie lassen Mitarbeiter alleine vor sich hinwerkeln. Das führt zu Fehlern, Nachlässigkeit und schlechtem Kundenservice. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht aktiv führen, hat dies Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Führungsstärke besitzt nicht jeder, aber sie ist keine Frage des Talents, sondern man kann sie erlernen.

Inhalt

Führungslos: Chefs vernachlässigen die Mitarbeiter und schaden dem Unternehmen.....	1
Fehlende Mitarbeiterführung und ihre Folgen.....	2
Was Mitarbeiter von ihren Chefs erwarten.....	3
Gründe für mangelndes Mitarbeitermanagement.....	4
Ist Mikro-Management die Lösung?.....	5
Jeder kann lernen, Mitarbeiter zu managen.....	7
Tipps zum aktiven Führen.....	8

Egal, ob in einem Kleidergeschäft, beim Bäcker, in einem Restaurant oder in der Kunden-Hotline: Unfreundliche oder unfähige Service-Mitarbeiter gibt es überall. Das nervt die Kunden und wirkt sich negativ auf den Umsatz aus. Doch wem liegt eigentlich etwas daran, dass die Kunden zufrieden sind und gerne wieder kommen? Dem Mitarbeiter oder dem Unternehmer?

Der Angestellte im Service bekommt jeden Monat das gleiche Gehalt - das Trinkgeld schwankt vielleicht ein wenig, doch eine Aussage über die Leistung macht es heutzutage auch nicht mehr. Der Besitzer des Ladens hingegen möchte viele zahlende Kunden behalten und dazu gewinnen, denn es schlägt sich in seinem eigenen Geldbeutel nieder, ob die Kunden gerne wieder kommen.

Dem Mitarbeiter kann dies eigentlich egal sein – ihm kommt es entgegen, wenn nicht so viel los ist. Woran er nicht denkt: Er kann seinen eigenen Job mit schlechtem

Verhalten gegenüber Kunden sogar selbst vernichten. Viele Mitarbeiter denken aber nicht so weit. Sie brauchen jemanden, der ihnen das klar macht. Der Vorgesetzte hat diese Aufgabe.

Wenn nun ein Mitarbeiter mit Kundenkontakt sich der Folgen seines Handelns nicht bewusst ist oder sie ihm egal sind, dann kann man ihm nicht unbedingt etwas vorwerfen. Er weiß oft nicht, dass er eine wichtige Rolle im Unternehmen einnimmt. Dabei ist er der Repräsentant des Unternehmens. Die Kunden sehen und erleben **ihn** – nicht den Chef. Nach seinem Verhalten entscheiden sich Kunden, ob sie zufrieden sind oder nicht.

Aber die Verantwortung trägt der Vorgesetzte. Seine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die Service-Qualität stimmt und den Kunden begeistert. Dafür wird er wiederum bezahlt.

Fehlende Mitarbeiterführung und ihre Folgen

Das könnte alles so gut funktionieren. Wenn es nicht die Führungskräfte gäbe, die sich ihrer Verantwortung entziehen und die Mitarbeiter nicht aktiv führen, sondern sie ihrem Schicksal überlassen. Sehr oft wird dann der Mitarbeiter alleine gelassen. Ihm werden so große Freiräume gewährt, dass er sich verloren fühlt. Er kann nicht mehr leisten, wozu er eigentlich im Stande wäre und auch verpflichtet ist. Der Unternehmensberater Bruce Tulgan schreibt in seinem Buch „Einer muss der Chef sein“:

„Viele Führer, Manager und sonstige Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung werden [...] ihren Aufgaben, nämlich Mitarbeiter zu führen, zu managen und zu überwachen, nicht gerecht. Sie übernehmen einfach keine Verantwortung für das Tagesgeschäft. Sie versäumen es ständig, Erwartungen konkret zu formulieren, die Leistungen ihrer Mitarbeiter im Auge zu behalten, Fehler zu korrigieren und Erfolg zu belohnen.“

Klare Worte. Doch Tulgan spricht damit etwas an, was in vielen Unternehmen verloren gegangen ist: Dass der Chef mit seinen Mitarbeitern auch streng sprechen muss. Das Fatale beim „Nicht-Führen“ ist, dass der Mitarbeiter keine Richtung bekommt, wie er arbeiten soll. Das führt dazu, dass er selbst entscheidet. Trifft er dann die falschen Entscheidungen und handelt er nicht mehr im Sinne des

Vorgesetzten oder des Unternehmens, gibt es zwei Reaktionen des Chefs.

1. Er macht den Mitarbeiter auf den Fehler aufmerksam und maßregelt ihn. Das macht den Mitarbeiter wütend, weil er gar nicht weiß, was er falsch gemacht hat. Es hat ihm ja keiner gesagt, wie er es richtig machen soll.
2. Der Vorgesetzte verhält sich weiterhin passiv und es bleibt alles so, wie es ist. Die Mitarbeiter machen es so, wie es ihnen passt, die Qualität lässt auf Dauer nach und die Kunden wandern im schlimmsten Fall ab.

Chefs, die nicht führen, gibt es nicht nur in den Serviceabteilungen beziehungsweise im Kontakt mit Kunden. Auch in anderen Bereichen werden Mitarbeiter nur scheinbar geführt. Der Vorgesetzte möchte möglichst fair und gerecht mit seinen Mitarbeitern umgehen und ihnen viel Eigenverantwortung übertragen. Doch was ist gerecht? Ist es gerecht, alle gleich zu behandeln, obwohl sie nicht alle das Gleiche leisten? Das geht so weit, dass Führungskräfte, sich noch nicht einmal mehr trauen, gute Leistung zu belohnen. Denn die anderen im Team müsste er dann auch belohnen. Dass die Motivation der Mitarbeiter dadurch extrem nachlässt, ist die logische Konsequenz.

Was Mitarbeiter von ihren Chefs erwarten

Die meisten Mitarbeiter möchten Vorgesetzte haben, die entschlossfreudig sind und sich durchsetzen können. Eine [internationale Mitarbeiterbefragung](#) des Münchner geva-instituts zeigt die Erwartungshaltung der Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten. Zwei Ergebnisse sind:

- 80 Prozent der deutschen Arbeitnehmer erwarten von ihren Chefs **Entschlusskraft** und **Durchsetzungsfähigkeit**.
- Deutsche Chefs dürfen ruhig **mehr loben**: Nur die Hälfte der Deutschen hat das Gefühl, dass ihre Arbeitsleistung ausreichend geschätzt wird.

Die Schlussfolgerung daraus ist, dass ein zu lascher Führungsstil nicht gut ankommt. Die Mehrzahl der Mitarbeiter möchte wissen, was ihre Aufgabe ist und auch eine Rückmeldung darüber bekommen. Führungskräfte, die alles laufen lassen und wenig eingreifen, sind bei den Mitarbeitern unbeliebter.

Die einzige Gruppe, denen ein führungsschwacher Chef gefallen könnte, sind die eher **leistungsschwachen Mitarbeiter**. Sie profitieren von einem passiven Vorgesetzten, der alle gleich behandelt. Sie finden es gut, in Ruhe gelassen zu werden. Damit können sie sich verstecken und das gleiche Gehalt kassieren wie ihre Kollegen, auch wenn ihre Leistung nicht die gleiche ist.

Das führt dazu, dass sich die leistungsschwachen Mitarbeiter die führungsschwachen Vorgesetzten suchen. Sie fühlen sich bei diesen wohl. Dann beginnt die Abwärtsspirale. Wenn eine Führungskraft jedoch stark und engagiert führt, wird sie die leistungsstarken Mitarbeiter anziehen und sich in die Aufwärtsspirale begeben. Letztendlich bedeutet das: **Die Art des Führungsstils bestimmt die Art der Mitarbeiter.**

Gründe für mangelndes Mitarbeitermanagement

Sich als Chef ganz aus den Angelegenheiten der Mitarbeiter herauszuhalten und seine Mitarbeiter nicht mehr zu managen, hat viele Gründe. Einige Beispiele sind:

- Die Flucht vor Auseinandersetzungen sowie ein übertriebenes Harmoniebedürfnis, lässt Führungskräfte passiv werden.
- Sie haben Angst davor, falsch zu führen. Sie könnten die falschen Entscheidungen treffen, was dann zu noch schlimmeren Folgen führt.
- Einige Manager werden zu Führungskräften, obwohl sie dafür gar nicht gemacht sind. Sie sind keine Führungspersönlichkeit und fühlen sich vom Managen ihrer Mitarbeiter überfordert.
- Sie haben nie gelernt andere Mitarbeiter zu managen und wissen einfach nicht, wie es geht.
- Es ist ihnen zu anstrengend und zu zeitaufwendig. Sie können dann nicht mehr ihren eigentlichen Aufgaben nachkommen.
- Oder sie haben einfach zu viele Mitarbeiter unter sich, um die sie sich kümmern müssten. Dann lassen sie es lieber ganz.
- Außerdem wollen sie nicht den strengen autoritären Führer spielen, der den Mitarbeitern befiehlt, wie sie ihre Arbeit erledigen sollen.

Ist Mikro-Management die Lösung?

Manche Chefs kümmern sich gar nicht um ihre Mitarbeiter, andere mischen sich in jede Kleinigkeit ein und wissen, wie es besser geht. Auch dafür gibt es einen Begriff: Mikro-Management. Das ist unter Mitarbeitern und Führungsexperten gleichermaßen verpönt. Zurecht?

Stichwort

Mikro-Management bezeichnet einen Führungsstil, der sich durch übertriebene Detailorientierung auszeichnet. Typisch für den Mikro-Manager ist das Überspringen von Hierarchiestufen. So gibt er Detailanweisungen an Mitarbeiter der dritten Ebene, wobei er die zweite Ebene übergeht.

Der Mikro-Manager erteilt den Mitarbeitern Aufgaben und kontrolliert deren Erfüllung ganz genau, statt ihnen unter Vorgabe genereller Richtlinien weitgehende Handlungsautonomie einzuräumen.

Die Mitarbeiter fühlen sich bei diesem Führungsstil in ihrer Eigenverantwortung und ihrem Freiraum eingeschränkt. Auf der anderen Seite werden sie aber dafür bezahlt, dass sie ihre Arbeitsleistung erbringen. Wenn sie diese schlecht oder gar nicht erbringen, ist es die Aufgabe des Vorgesetzten, die **Arbeitsleistung einzufordern**, die das Unternehmen bezahlt. Um festzustellen, ob die Leistung der Mitarbeiter angemessen ist, ist eine gewisse Kontrolle notwendig. Die Chefs, die meistens in der Sandwich-Position sind, tragen die Verantwortung für das Ergebnis.

Wenn Mitarbeiter ihre Arbeit immer nur nach ihren eigenen Vorstellung machen und sogar ungeliebte Aufgaben ganz ignorieren, kommt es zu fehlerhaften Ergebnissen, für die der Vorgesetzte geradestehen muss. Sie entziehen sich aber ihrer Verantwortung, wenn sie die Fehler dann bei ihren Mitarbeitern suchen.

Es ist für eine Führungskraft daher besser, wenn sie, schon bevor es zu schlechten Ergebnissen kommt, eingreift und die Mitarbeiter lenkt. Einen Freiraum kann man den Mitarbeitern trotzdem gewähren, dieser liegt allerdings innerhalb definierter Grenzen. Wird die Verantwortung an die Mitarbeiter ohne ausreichende Anleitung und Unterstützung übertragen, ist das schlicht **Vernachlässigung**.

Steve Jobs, der Mikro-Manager

Keiner ist vor Mikro-Management gefeit. Sogar dem Apple-Chef Steve Jobs wird nachgesagt, dass er sich zeitweise um Details kümmert, die streng genommen nicht in seinen Bereich fallen. So beschreiben Helene Laube und Arndt Ohler den Apple-Chef in der [Financial Times Deutschland](#):

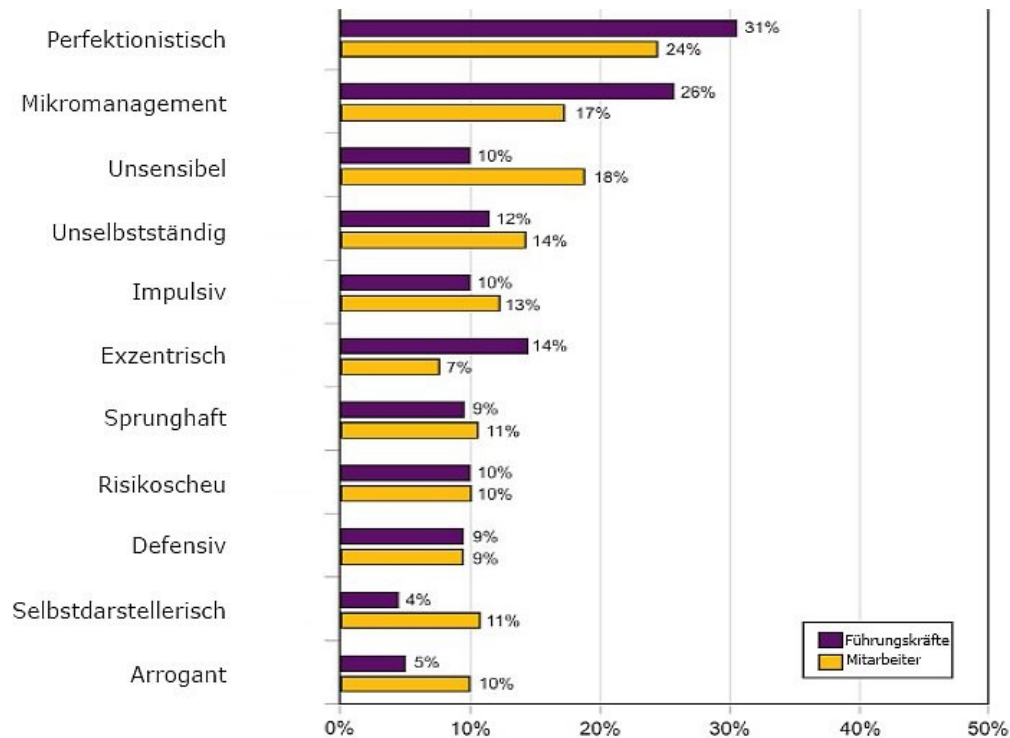
„Ein notorischer Mikro-Manager, ein Perfektionist mit kompromisslosem Führungsstil. Er kümmert sich um alles: Bestimmt die Schraubenzahl am Notebook oder die Krümmung der Bildschirmecken. Und gleichzeitig kümmert er sich um nichts. Die gängige Meinung? Die Marktforschung? Ist ihm egal. Er weiß selbst, was die Leute wollen - oder wollen werden. Mit seiner Herrschsucht hat er Apple zu einem der erfolgreichsten Unternehmen der Branche gemacht. Und eine Einheit aus Marke und Chef geschaffen, wie sie selten ist bei einem Konzern.“

Dieses Beispiel zeigt, dass Mikro-Management auch positive Auswirkungen haben kann. Wie eine Medizin hat auch Mikro-Management unerwünschte Nebenwirkungen. Deshalb kommt es auf die richtige Dosierung an.

- Mitarbeiter, die neu sind, brauchen mehr Führung und Unterstützung.
- Wenn es um neuartige schwierige und komplexe Aufgaben geht, kann der Chef helfen.
- Mitarbeiter, die sich unsicher fühlen, brauchen häufiger eine Rückmeldung.

Solange die Überprüfung der Mitarbeiter im Rahmen bleibt und die Mitarbeiter eine **faire Rückmeldung** erhalten, ist das ein Führungsstil, bei dem der Chef seine Aufgaben als Führungskraft wahrnimmt. Wenn er zu viele Mitarbeiter hat oder Hierarchieebenen überspringt, ist das wieder eher unproduktiv. Dazu sollte er auch lernen zu **delegieren** und so seine Führungsaufgaben verteilen.

Mitarbeiter empfinden ihre Führungskräfte auch oft nicht als so detailgenau wie sie sich selbst. Bei einer Befragung meinten 26 Prozent der Chefs, dass sie Mikro-Management betreiben, aber nur 17 Prozent der Mitarbeiter bemerkten diesen Führungsstil.



[Selbsteinschätzung der Führungskräfte zur Auftrittshäufigkeit und Einschätzung der Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten, Basis der Befragung: 1572 Führungskräfte und 1461 Mitarbeiter in 14 Ländern, Aus: DDI Leadership Forecast 2003]

Jeder kann lernen, Mitarbeiter zu managen

Die Ausrede, man wäre **keine geborene Führungskraft** und sei untalentiert im Managen von Mitarbeitern, zählt nicht. Denn jeder kann zumindest versuchen, sich Führungskompetenzen anzueignen.

Es gibt beispielsweise spezielle Coachings, in denen man **Führungsstärke** lernen kann. Sehr beliebt sind derzeit Trainings und Coachings mit **Tieren**. Menschen sollen mit ihnen lernen, authentisch zu führen und teamorientiert zu kommunizieren. Das Gute dabei: Das Feedback der Vierbeiner ist unmittelbar und unmissverständlich. Die Reaktion von Menschen ist nicht so einfach zu analysieren.

Anders als die Mitarbeiter im Unternehmen nehmen Tiere keine Rücksicht auf den sozialen Status oder die Position eines Managers. Einzig die **Klarheit der Kommunikation** zählt. Tiere, die Führung gerne annehmen wie Pferde oder

Hunde, erkennen gute Führungspersonen und schließen sich ihnen kompromisslos an. Umgekehrt bedeutet das allerdings auch: Ist keine Führung erkennbar, wenden sich die Tiere einfach ab. Tiere verzeihen keine Fehler, Führungskräfte müssen sich auf sie und ihre Bedürfnisse einlassen. Mit Druck erreicht man weder bei einem Tier noch bei Mitarbeitern etwas. Entweder sie verweigern die Führung oder übernehmen sie sogar selbst. Und das sollte nicht das Ziel von Führungskräften sein.

Tipps zum aktiven Führen

- Bekämpfen Sie Probleme, bevor sie entstehen, indem Sie die Fehler Ihrer Mitarbeiter im Vorfeld verhindern. Das gelingt meistens nur durch eine gewisse Kontrolle.
- Managen und Führen Sie Ihre Mitarbeiter jeden Tag aktiv, damit es zur Gewohnheit wird.
- Überprüfen Sie die Arbeitsergebnisse. Mitarbeiter geben sich dann mehr Mühe und werden sorgfältiger.
- Managen Sie jeden Mitarbeiter einzeln. Führen Sie auch Einzelgespräche, statt nur Teammeetings durchzuführen. Aber: Nicht jeder Mitarbeiter braucht gleich viel Aufmerksamkeit. Der eine benötigt jeden Tag ein Gespräch, andere alle zwei Wochen. Wenn Gespräche regelmäßig stattfinden, dann reichen auch kurze Meetings aus.
- Wenn ein Mitarbeiter keine angemessene Leistung erbringt, dann widmen Sie diesem mehr Aufmerksamkeit. Das hilft, dass er wieder motivierter ist und seine Leistung wird besser.
- Auch leistungsstarke Mitarbeiter brauchen aktive Führung, da sie sonst demotiviert werden. Vernachlässigen Sie diese Gruppe daher nicht.
- Wenn Sie zu viele Mitarbeiter managen sollen, dann bauen Sie eine Befehlskette auf. Delegieren Sie Ihre Führungsaufgabe.
- Vermeiden Sie es, über Privates während der Arbeit zu reden. Sie sollten kein freundschaftliches Verhältnis aufbauen. Dann besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter enttäuscht sind, wenn Sie wieder die Rolle des Chefs einnehmen und ihm Anweisungen geben oder ihn kritisieren. Sie können auch eine gute Beziehung herstellen, indem Sie über die Arbeit sprechen und den Mitarbeitern Hilfestellung und Unterstützung anbieten.
- Geben Sie klare Anweisungen, die unmissverständlich sind, dann wissen Mitarbeiter, was ihre Aufgabe ist und können sich danach richten.

- Lernen Sie mehr über die tägliche Arbeit Ihrer Mitarbeiter kennen. Das befähigt Sie dazu, richtig zu managen. Wenn Sie dann etwas entscheiden, können das Mitarbeiter auch besser nachvollziehen und respektieren. Entscheidungen können Sie besser begründen, weil sie Ahnung haben, wovon Sie sprechen. Sie werden mehr respektiert.

Buchtip

Weitere Anregungen, wie Sie als Chef wieder die Oberhand ergreifen, gibt es in diesem Buch:

[Einer muss der Chef sein – So werden Sie die Führungskraft, die Ihr Team braucht](#)

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)

[Petra Oberhofer]